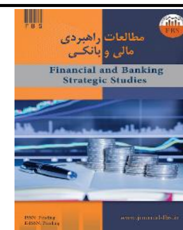
E-ISSN: 2981-1589 | P-ISSN: 2981-1570



Financial and Banking Strategic Studies

www.journal-fbs.com

Fin. Bank. Stra. Stud. Vol. 2, No. 3 (2024) 204–219.



Paper Type: Original Article



Assessment of Risk Culture and Risk-Taking Behavior among Frontline Managers of Sepah Bank Branches

Ali Heidarhaiy[1,*], Nastaran Rastegar[2], Reyhaneh Tamizifar[3]

[1]*Department of Public Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran; Alih1376ir@gmail.com.*

[2] *Department of Accounting, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran; nastaran.rp9@gmail.com.*

[3]*Department of Sociology, Faculty of Humanities and Social Sciences, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran; tamizi.r@gmail.com.*

Citation:



Heidarhaiy, A., Rastegar, N., & Tamizifar, R. (2024). Assessment of risk culture and risk-taking behavior among frontline managers of Sepah Bank branches. *Financial and banking strategic studies,* 2(3), 204-219.

Received: 22/07/2024 Reviewed: 19/08/2024 Revised: 26/09/2024 Accepted: 29/11/2024

Abstract

Purpose: The objective of this study is to assess the maturity level of risk culture and the risk-taking behavior of frontline managers at Sepah Bank, employing the Financial Stability Board's framework. Using quantitative tools and statistical analysis, this research aims to identify strengths and weaknesses within the risk culture and risk-taking levels across branches. The findings provide insights that can support the improvement of authority distribution and strengthen the organizational risk culture at Sepah Bank, aiding managers and decision-makers in shaping effective management policies and fostering a resilient organizational culture.

Methodology: The research follows a positivist philosophy, adopting a quantitative and inductive approach. It was conducted using a t-test and Structural Equation Modeling (SEM) to analyze the data. Data were collected through two questionnaires, yielding 4,049 valid responses from Sepah Bank branches. These responses were analyzed using SPSS and SmartPLS software to evaluate and interpret the data effectively.

Findings: The findings of this research indicate that the overall risk culture maturity score in Sepah Bank's branch operations was slightly below average, with a mean score of 2.43 on a 1-to-5 scale, suggesting areas in need of improvement. In terms of risk-taking behavior, frontline managers scored an average of 4.9 out of 11, reflecting a relatively cautious approach to risk within the organization. Additionally, an analysis of the relationship between demographic characteristics and risk-taking behavior revealed significant correlations, suggesting that factors such as age, experience, and educational background influence managers' willingness to engage in risk. These findings highlight key areas for intervention to enhance both risk culture and adaptive risk management practices.

Originality/Value: This research is original and valuable due to its focus on assessing risk culture and risk-taking behavior among frontline managers of Sepah Bank through the Financial Stability Board framework. The study provides practical insights for improving the distribution of authority within Sepah Bank branches.

Keywords: Risk culture, Risk-taking, Line workers, Bank branch managers.


Corresponding Author: Alih1376ir@gmail.com


10.22105/fbs.2024.482648.1114



مطالعات راهبردی مالی و بانکی
دوره ۲، شماره (۳)، (۱۴۰۳)، ۲۱۹-۲۰۴
www.journal-fbs.com

نوع مقاله: پژوهشی

ارزیابی فرهنگ ریسک و ریسک‌پذیری مدیران صف بانک سپه

علی حیدرهایی[1*]، نسترن رستگار[2]، ریحانه تمیزی‌فر[3]
[1]گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
[2]گروه حسابداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
[3]گروه جامعه شناسی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

هدف: هدف این پژوهش ارزیابی سطح بلوغ فرهنگ ریسک و رفتار ریسک‌پذیری مدیران صف بانک سپه با استفاده از چارچوب هیات ثبات مالی است. در این مطالعه، با استفاده از ابزارهای کمی و تحلیل آماری تلاش شده تا نقاط قوت و ضعف فرهنگ ریسک و سطح ریسک‌پذیری در شعب بانک شناسایی شود. یافته‌های این پژوهش می‌توانند به بهبود ساختار توزیع اختیارات و ارتقا فرهنگ ریسک سازمانی در بانک سپه کمک کرده و به مدیران و تصمیم‌گیران این بانک در تدوین سیاست‌های مدیریتی و توسعه فرهنگی موثر یاری رسانند.

روش‌شناسی پژوهش: تحقیق از فلسفه اثبات‌گرایی پیروی کرده و با رویکرد کمی و استقرایی و از طریق آزمون *t* و با کمک گرفتن از الگوی معادلات ساختاری انجام شده است. داده‌های مربوط به این پژوهش با استفاده از دو پرسشنامه جمع‌آوری شده و پاسخ‌های مورد تایید با استفاده از ابزارهای *SPSS* و *SMART PLS* مورد تحلیل قرار گرفتند.

یافته‌ها: یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که سطح کلی بلوغ فرهنگ ریسک در شعب بانک سپه با میانگین ۲/۴۳ از طیف ۱ تا ۵ کمی پایین‌تر از حد متوسط بوده و بیانگر وجود نیاز به بهبود در برخی زمینه‌هاست. از لحاظ رفتار ریسک‌پذیری، میانگین امتیاز مدیران صف ۴/۹ از ۱۱ بوده که نشان‌دهنده تمایل نسبتا محتاطانه در مواجهه با ریسک است. علاوه بر این، تحلیل رابطه بین ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و رفتار ریسک‌پذیری نشان داد که عواملی مانند سن، وضعیت تاهل و سمت سازمانی بر میزان تمایل به پذیرش ریسک مدیران تاثیرگذارند. این نتایج نشان‌دهنده حوزه‌های کلیدی برای مداخله و بهبود فرهنگ ریسک و تقویت روش‌های مدیریتی ریسک است.

اصالت/ارزش افزوده علمی: این پژوهش به دلیل تمرکز بر ارزیابی فرهنگ ریسک و ریسک‌پذیری مدیران صف بانک سپه از دیدگاه چارچوب هیات ثبات مالی و آزمون تمایل به ریسک، دارای اصالت و ارزش‌افزوده است و به شناسایی وضعیت موجود این دو مولفه در سطح شعب کمک کرده است.

کلیدواژه‌ها: ریسک‌پذیری، فرهنگ ریسک، کارکنان صف، مدیران صف بانک.

۱- مقدمه

تمام سازمان‌ها به‌منظور دستیابی به اهداف خود نیازمند شناسایی و مدیریت انواع ریسک‌ها هستند [1]. مدیریت ریسک موضوع جدیدی در دوران نوین نیست و در پژوهش‌های متعددی موردبحث قرار گرفته است. مدیریت ریسک نه تنها برای بقا و سودآوری سازمان‌ها، بلکه برای رشد و توسعه کل اقتصاد، حیاتی می‌باشد. مدیریت ریسک موثر دارای پیش شرط‌های فنی و رویه‌ای است که دربرگیرنده زیرساختارهای ابزاری (فرآیندها، روش‌ها و ابزارهای مدیریت ریسک) و ساختارهای سازمانی (نقش‌ها و مسئولیت‌های مدیریت ریسک) برای مدیریت موثر ریسک‌های یک سازمان است. چارچوب‌ها و استانداردهای مهمی در دهه‌های اخیر ارایه شده و پیشرفت قابل‌توجهی در این زمینه وجود داشته است. با وجود این، ثابت شده است که فرآیندها و ابزارهای مدیریت ریسک به‌تنهایی برای موفقیت یا شکست یک سازمان کافی نیست. ارزش پایدار و اثر مثبت مدیریت ریسک، از

سازگاری رفتارهای مشابه کارکنان، درک مشترک و ذهنیت جمعی آن‌ها در برابر ریسک نظیر فرهنگ ریسک منتج می‌شود [2]. امروزه سازمان‌ها به‌صورت اجتناب‌ناپذیر در محیطی پر از چالش و تحول قرار گرفته‌اند. لذا لازمه بقا و ادامه زیست سازمان در چنین محیطی، همگامی با تحولات محیطی و پاسخ درست و به‌موقع به آن‌هاست. پاسخگو یی درست مستلزم تصمیم‌گیری درست است که تلاش همه‌جانبه مدیران و کارکنان را می‌طلبد. از طرفی فرهنگ سازمانی نیز در حفظ رشد سازمان تاثیرگذار بوده و ابعاد مختلف عملکرد و کارایی سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

اما نکته بسیار مهمی وجود دارد و آن این است که همه سازمان‌ها اعم از کوچک و بزرگ، خصوصی و عمومی، دولتی و غیردولتی در هر سطحی از عملکرد و در هر زمان و مکان با دامنه‌ای از ریسک‌ها که ممکن است بر کارکرد آن‌ها و دستیابی به اهداف تاثیر بگذارد مواجه هستند. شواهد موجود نیز نشان می‌دهند که با تحولات جهانی موجود، دامنه این ریسک‌ها در حال افزایش است. بدیهی است میزان اهمیت این ریسک‌ها برای همه سازمان‌ها یکسان نیست [3]. به دلیل فلسفه وجودی موسسات مالی ازجمله بانک‌ها، زمینه‌های بروز ریسک بیش از سایر سازمان‌ها وجود دارد. به دلیل همین ماهیت است که شاید بیش از هر صنعت دیگری به مقوله مدیریت ریسک در موسسه‌های مالی پرداخته شده است. ازجمله آن‌ها می‌توان در بعد بین‌المللی به رهنمودهای انجمن بازل ۱ و ۲ و ۳ اشاره نمود که به دنبال بحران‌های سال‌های ۱۹۷۴، بحران مالی آسیا در سال ۱۹۹۷ و بحران سال ۲۰۰۸ ارایه شدند [4].

از سو یی دیگر باید توجه داشت که کوتاهی در آگاهی از ریسک و مدیریت آن از عوامل بنیادین بحران‌های اقتصاد جهانی است [5]. لذا پس از بحران مالی ۲۰۰۸، به‌طور فزاینده‌ای به کاربرد واژه فرهنگ ریسک در اخبار و توسط مجموعه‌های حرفه‌ای و شرکت‌های مشاوره‌ای و موسسات مالی توجه شده است. پس‌ازاین بحران، تعدادی از پژوهشگران ماموریت یافتند تا دلایل شکست‌های سازمانی را بررسی کنند. گزارش «واکر» نتیجه‌گیری کرد که دلیل اصلی شکست‌ها در موارد زیادی رفتار و فرهنگ بوده است. انجمن اروپا، فقدان فرهنگ مدیریت ریسک سالم را به‌عنوان دلیل شکست‌های سازمانی برجسته کرد. نتایج پیمایش *KPMG* در سال ۲۰۰۸ بر روی مدیریت ریسک در بانک‌ها که بیش از ۴۰۰ متخصص مدیریت ریسک در ۷۹ کشور را شامل می‌شد، بیانگر این موضوع بود که ۷۷% مشارکت‌کنندگان به ایجاد فرهنگ ریسک موثر متعهد شده بودند و ۴۸% فرهنگ ریسک را به‌عنوان عنصری از مدیریت ریسک در ایجاد بحران مقصر دانسته بودند. همچنین پیمایش صورت گرفته توسط «دیلو یت» در سال ۲۰۱۱ نشان داد که ۲۹% از پاسخگو یان شکل‌دهی مجدد فرهنگ ریسک را در بهبود اثربخش شناسایی ریسک موثر دانسته‌اند.

از زمان وقوع بحران‌های اقتصادی با منشا مشکلات بانکی در دهه اول قرن بیست و یکم، توجه جهانی به مدیریت ریسک سازمانی چند برابر شده است. در این بین تحلیلگران اقتصادی عمده منشا بروز بحران‌های بزرگ را در ضعف فرهنگ سازمانی شرکت‌ها و موسسات مالی در حوزه مدیریت ریسک دانسته‌اند. به گونه‌ای که در گزارش موسسه مالی بین‌المللی، ایجاد فرهنگ ریسک سازمانی مستحکم، مهم‌ترین مولفه در مدیریت ریسک سازمانی بیان شده است. با این همه کمتر به‌صورت دقیق به مفهوم، مخلفه‌ها و الزامات فرهنگ ریسک سازمانی پرداخته شده است. این بی‌توجهی می‌تواند به مشکلات بزرگ‌تر مانند بحران‌های اقتصادی، ورشکستی و گرفتاری‌های قانونی منجر شود زیرا از بین همه مولفه‌های مدیریت ریسک سازمانی، آنچه که در ضمیر افراد نهادینه می‌شود و باید بتواند تمامی تصمیم‌گیری‌های روزمره کاری را با الزامات مدیریت ریسک همسو نماید، فرهنگ ریسک سازمانی است. فرهنگ ریسک سازمانی مربوط به تمامی کارکنان در تمامی لایه‌های سازمان است و به مدیران ریسک یا کارکنان واحدهای مرتبط با تحلیل یا مدیریت ریسک محدود نمی‌شود [6].

جدول ۱- دلایل شکست موسسات مالی در بحران سال ۲۰۰۸.

Table 1- Reasons for the failure of financial institutions in the 2008 crisis.

پژوهشگر	علت شکست
واکر [7]	دلیل اصلی شکست‌ها در موارد زیادی رفتار و فرهنگ بوده است.
انجمن اروپا	فقدان فرهنگ مدیریت ریسک بالغ را به‌عنوان دلیل شکست‌های سازمانی برجسته کرد.

همان‌طور که در **جدول ۱** اشاره شد، دلایل شکست موسسات مالی در بحران مالی سال ۲۰۰۸ را از منظر پژوهشگران مختلف بیان گردید. بر اساس یافته‌های پژوهش‌های ارایه‌شده، کمبود فرهنگ مدیریت ریسک و آگاهی ناکافی از فرهنگ ریسک، از عوامل اصلی شکست موسسات مالی بوده‌اند. همچنین، تاثیرات بحران‌های مالی و فنی ناشی از ضعف در فرهنگ سازمانی، به‌ویژه در ابعاد مدیریت ریسک و آگاهی از ریسک، از دیگر عوامل کلیدی مطرح‌شده در مطالعات است.

علاوه بر این، همان‌طور که پیشتر نیز اشاره شد، در دنیای پر از عدم قطعیت‌های اقتصادی و نوسانات بازارهای مالی، مدیریت ریسک به‌عنوان یکی از اصول اساسی در حفظ و تقویت سلامت مالی و راهبردی هر سازمان مالی محسوب می‌شود [8]. بانک سپه ایران، به‌عنوان یکی از قدیمی‌ترین و بزرگ‌ترین بانک‌های کشور، نقش کلیدی در ثبات و توسعه اقتصادی ایران ایفا می‌کند. با توجه به گسترش فعالیت‌های بانک در حوزه‌های مختلف مالی و اقتصادی، بررسی و بهبود ریسک‌پذیری و فرهنگ ریسک در این نهاد، امری ضروری به‌نظر می‌رسد. فرهنگ ریسک در یک سازمان مالی، مجموعه‌ای از نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتارهایی است که به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر تصمیمات ریسک‌پذیری آن تاثیر می‌گذارند. این فرهنگ می‌تواند بر توانایی بانک در شناسایی، ارزیابی و مدیریت ریسک‌ها تاثیرگذار باشد و درنهایت، بر عملکرد کلی بانک و توانایی آن در مواجهه با چالش‌های اقتصادی اثر بگذارد. یکی از چالش‌های مهم در بانک سپه، وجود ساختارهای قدیمی و متمرکز در نظام توزیع اختیارات است که ممکن است منجر به کاهش کارایی و افزایش ریسک‌های عملیاتی شود.

اما نکته بسیار مهم که شکاف تحقیقاتی پیرامون موضوع فرهنگ ریسک می‌باشد آن است که در پژوهش‌های مرتبط با مدیریت ریسک، به‌ویژه در حوزه بانکداری، همواره خلاهایی در تحلیل فرهنگ ریسک و سنجش میزان ریسک‌پذیری کارکنان وجود داشته است. این خلاها به‌ویژه در نهادهای مالی ایران با ساختارهای متمرکز و سنتی، برجسته‌تر هستند. بسیاری از مطالعات پیشین به موضوعات کلی‌تری مانند مدیریت ریسک‌های مالی و اعتباری پرداخته‌اند و کمتر به اهمیت فرهنگ ریسک در سازمان و بهبود رفتارهای مرتبط با ریسک در بین کارکنان صف توجه داشته‌اند. با توجه به نیاز به توسعه فرهنگ ریسک در سیستم بانکی، اهمیت این تحقیق در ارایه تحلیلی عمیق‌تر و بومی‌شده پیرامون فرهنگ ریسک و ریسک‌پذیری در بانک سپه است، بانکی که به‌عنوان بزرگ‌ترین بانک دولتی ایران پس از ادغام با چندین موسسه اعتباری و بانک دیگر در شرایط خاصی قرار دارد. ادغام بانک‌ها و موسسات اعتباری، با توجه به تفاوت‌های فرهنگی و ساختاری، چالش‌های مدیریتی و عملیاتی خاص خود را دارد و این موضوع بر فرهنگ سازمانی و رفتارهای ریسک‌پذیری کارکنان تاثیرگذار است. تحقیق حاضر تلاش می‌کند تا با بررسی فرهنگ ریسک بانک سپه و رفتارهای ریسک‌پذیری مدیران صف این بانک، نه‌تنها تصویر واضح‌تری از وضعیت موجود ارایه دهد، بلکه به شکاف‌های موجود در زمینه چگونگی توزیع اختیارات در بین شعب بانک نیز بپردازد.

این پژوهش بر آن است تا با بررسی وضعیت موجود ریسک‌پذیری و فرهنگ ریسک در سطح مدیران صف بانک سپه، به اصلاح نظام توزیع اختیارات این مجموعه کمک کرده و از نتایج حاصل از آن به‌عنوان راهنمایی برای بهبود ساختارهای مدیریتی و فرآیندهای تصمیم‌گیری در بانک سپه استفاده گردد و به ایجاد یک سامانه بانکی پایدار و مقاوم در برابر نوسانات بازار کمک کند؛ بنابراین، پژوهش حاضر تلاش دارد تا با ارایه یک بررسی جامع و علمی از وضعیت فعلی ریسک‌پذیری و فرهنگ ریسک در بانک سپه، زمینه‌ای برای ایجاد مبنایی علمی در جهت اصلاح نظام توزیع اختیارات و بهبود مدیریت ریسک در این بانک فراهم کرده و نقشی موثر در بهبود کارایی و اثربخشی نظام بانکی کشور و حمایت از توسعه اقتصادی پایدار ایفا نماید.

درنهایت باید گفت که این پژوهش به دنبال پاسخ سوالات زیر می‌باشد:

۱- مدیران صف بانک سپه در چه سطحی از بلوغ فرهنگ ریسک قرار دارند؟
۲- سطح ریسک‌پذیری مدیران صف بانک سپه چگونه می‌باشد؟
۳- آیا بین ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد با سطح ریسک‌پذیری آنان رابطه معناداری وجود دارد یا خیر؟

۲- مبانی نظری پژوهش

فرهنگ ریسک واژه‌ای علمی و نسبتاجدید است که در سال‌های اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده است و پژوهش‌های مرتبط با آن نیز به‌عنوان موضوعی جدید در علوم کاربردی موردتوجه قرار گرفته‌اند. این مفهوم به‌طور بین‌رشته‌ای از حوزه‌های مختلفی مانند جامعه‌شناسی، روانشناسی و دیدمان‌های مدیریت تشکیل می‌شود و بر پایه دیدمان‌های متعددی نظیر دیدمان فرهنگی بنا شده است.

در اوایل دهه ۱۹۸۰، «داگلاس» و «وایلداوسکی» مبحثی را در خصوص تاثیر ارزش‌ها و فرهنگ بر ادراک ریسک آغاز کردند. آن‌ها معتقد بودند که ادراک ریسک با محیط مرتبط است و به‌صورت فرهنگی و اجتماعی شکل می‌گیرد. این بدان معناست که ارزش‌ها و دیدگاه‌های فرهنگی و اجتماعی

هر گروه، درک و ارزیابی آن‌ها از موضوع ریسک را رقم می‌زند. افراد در ساختارهای اجتماعی قرار می‌گیرند و این پیش‌زمینه اجتماعی، ارزش‌ها، نگرش‌ها و دیدگاه‌های آن‌ها را شکل می‌دهد. به همین طریق، راه‌های شناختی اجتماعی مانند پالایه‌هایی برای ارزیابی اطلاعات آن‌ها در خصوص ریسک عمل. مرور ادبیات مربوط به فرهنگ ریسک نشان می‌دهد که تعریفی یکسان و یا مجموعه‌ای از ویژگی‌های مورد توافق در این زمینه وجود ندارد. برخی از محققان حتی ادعا می‌کنند که تعاریف به‌خوبی تنظیم نشده‌اند و جنبه‌های کلیدی فرهنگ ریسک هنوز تعیین نشده‌اند.

شرکت مشاوره‌ای «مکنزی» فرهنگ ریسک را به‌عنوان هنجارهای رفتاری افراد و گروه‌ها در داخل سازمان تعریف می‌کند که توانایی جمعی برای شناسایی، درک، بحث و اقدام آزادانه در خصوص ریسک‌های جاری و آینده سازمان را تعیین می‌کند. این تعریف بر روی هنجارهای رفتاری و ارتباطات به کار برده شده برای ریسک‌های شرکت تاکید دارد. به همین ترتیب، «ونگ» و «رز» از شرکت *KPMG* فرهنگ ریسک را به‌عنوان سامانه‌ای از ارزش‌ها و رفتارهای جاری در سراسر سازمان تعریف می‌کنند که مباحث و موضوعات ریسک را شکل می‌دهد. این تعریف تا حدودی گسترده‌تر است و بر روی جنبه‌های رفتاری فرهنگ ریسک تاکید می‌کند، اما هم‌زمان رفتارهای افرادی را که حتی با ریسک‌ها به‌عنوان بخشی از فعالیت‌های روزانه سروکار ندارند نیز دربر می‌گیرد [9].

انجمن ناظرین بانکداری اروپا فرهنگ ریسک را به‌عنوان جایی تعریف می‌کند که هر عضوی از سازمان باید به‌طور مستمر از مسئولیت‌های خود در ارتباط با شناسایی و گزارش‌دهی ریسک‌ها آگاه بوده و این مسئولیت‌ها را پذیرفته باشد. این رویکرد ابتدا بر روی مسئولیت‌ها و اختیارات مربوط به ریسک تمرکز می‌کند [10].

موسسه پژوهش ریسک آکسفورد تعریف مختصری از فرهنگ ریسک ارایه می‌دهد و آن را به‌عنوان «تعیین‌کننده‌های سازمانی و اجتماعی تصمیمات ریسکی فردی» تعریف می‌کند. در تعریف *Bank*، فرهنگ ریسک به معنای احساس درونی منعکس‌شده در تفکرات و اقدامات روزانه همه کارکنان موسسه است که دانش نسبت به ریسک و احترام به آن را منعکس می‌سازد. این تعریف شامل آگاهی (دانش و احترام به ریسک) و برخورد خودکار و مستدل با موضوع ریسک است. این بدان معناست که هر فرد یا عنصری از سازمان در اولین مرحله، یک مدیر ریسک است. هنگامی که کارکنان شرکت این رویکرد را داشته باشند، می‌توان اندیشه فرهنگ ریسک را به‌خوبی درک، پذیرفته و عملی کرد. در ادامه به برخی از ویژگی‌های فرهنگ ریسک اشاره خواهد شد.

مفهوم مبهم فرهنگ ریسک: فرهنگ ریسک می‌تواند مفهومی مبهم باشد. این بزرگ‌ترین چالش برای بسیاری از سازمان‌ها است، به‌ویژه آن‌هایی که به مدیریت فرآیندها و رویه‌ها عادت دارند. پذیرفتن اندیشه‌های غیرشفاف از رفتار و آگاهی ریسک که اندازه‌گیری و قضاوت در مورد آن دشوار و وابسته به افراد است، چالشی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. لذا ضروری است که این مفهوم در حد امکان ملموس و قابل فهم شود. اگر اقدامات فرهنگ ریسک در حوزه مفهومی و دیدمانی باقی بماند، به‌طورجدی به آن پرداخته نخواهد شد.

کیفی بودن فرهنگ ریسک: این ویژگی تاکید می‌کند که چرا برخی موسسات ایده فرهنگ ریسک را بیهوده می‌دانند. درحالی‌که سایر جنبه‌های کلیدی مدیریت ریسک می‌تواند به‌صورت کمی پیگیری شود، فرهنگ ریسک نمی‌تواند در چنین فرآیندی قرار گیرد. تمرکز اصلی و اولیه فرهنگ ریسک بر روی رفتارها و تا حدی حاکمیت یا سازمان است که کمی کردن آن‌ها دشوار و گاهی غیرممکن است. هرچند رفتارها می‌توانند دسته‌بندی شوند، اما مقیاس‌های مرتبط با عملکرد و موفقیت فرهنگ ریسک بیشتر کیفی و ذهنی هستند تا کمی و عینی [11].

تکاملی بودن فرهنگ ریسک: فرهنگ ریسک قابل‌تغییر و تکاملی است. این نکته به اهمیت انعطاف‌پذیری این مفهوم اشاره دارد. ازآنجاکه رفتارها تحت تاثیر افراد، محیط و موقعیت‌ها قرار دارند، فرهنگ ریسک باید قابل‌انعطاف و تکاملی باشد. این فرهنگ با پرورش مناسب، خود را در طول زمان می‌سازد و درحالی‌که در ابتدا ممکن است نامانوس به‌نظر برسد، با گذشت زمان تکامل می‌یابد [12].

پذیرش متفاوت در شرکت‌ها: پذیرش و اجرای فرهنگ ریسک در شرکت‌ها متفاوت است. برخی شرکت‌ها به اهمیت ریسک آگاه هستند و زمان و منابع لازم برای اجرای درست آن را فراهم می‌کنند، درحالی‌که برخی دیگر این‌طور نیستند. پذیرش و اجرای فرهنگ ریسک بستگی به وظایف سازمان‌ها و اعتقاد رهبران دارد. اگر رهبران به این موضوع اعتقاد داشته باشند و آن را در اولویت قرار دهند، پذیرش آن آسان‌تر خواهد بود. موفقیت در این امر نیازمند نقش‌های حمایتی و عملیاتی است [13].

فرآیند بی‌پایان فرهنگ ریسک: فرهنگ ریسک سفری بی‌پایان است. برخلاف سایر فرآیندهای مدیریتی که دارای نقطه پایانی مشخص هستند، فرهنگ ریسک به دلیل پویایی‌های انسانی و سازمانی، یک فرآیند تکاملی بدون پایان است. علائمی مبنی بر پیشرفت، موفقیت یا رفع نقاط ضعف در طی مسیر ظاهر می‌شوند، اما نقطه پایانی مشخصی وجود ندارد که اجرای فرهنگ ریسک کامل شده باشد [14]. همسو یی با راهبرد تجاری و ریسک: تعیین‌کننده موفقیت فرهنگ ریسک، همسو یی آن با راهبرد تجاری و راهبرد ریسک است. عنصر کلیدی موفقیت این فرآیند، همگام بودن و همسو یی طرح تجاری با راهبرد ریسک است [15].

درنهایت اما در مورد جایگاه فرهنگ ریسک باید گفت که فرهنگ ریسک در سازمان‌ها به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی مدیریت موثر ریسک شناخته می‌شود و تاثیر عمیقی بر تصمیم‌گیری‌های راهبردی و عملیاتی دارد. این فرهنگ شامل مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورهاست که نحوه شناسایی، ارزیابی و مدیریت ریسک را شکل می‌دهد و به کارکنان این امکان را می‌دهد که در سطوح مختلف با شفافیت و مسئولیت‌پذیری بیشتری عمل کنند. سازمان‌هایی که دارای فرهنگ ریسک قوی هستند، معمولا قادرند به تغییرات محیطی به‌سرعت واکنش نشان دهند و نوآوری را ترویج کنند که این امر به بهبود عملکرد کلی و تقویت قابلیت‌های رقابتی آن‌ها منجر می‌شود [7]. به‌علاوه، یک فرهنگ ریسک مثبت موجب ایجاد اعتماد در میان کارکنان و ذینفعان می‌شود و به تقویت روابط درون‌سازمانی و با مشتریان کمک می‌کند. درنهایت، تقویت فرهنگ ریسک باید به‌عنوان یک اولویت راهبردی در تمامی سازمان‌ها در نظر گرفته شود تا به پایداری و موفقیت بلندمدت آن‌ها کمک کند [16].

فرهنگ ریسک جنبه نرم مدیریت ریسک و بعد حیاتی در ایجاد معماری مدیریت ریسک موثر است. فرهنگ ریسک، شیوه‌ای است که مدیریت یا هر فرد دیگری در سازمان درباره ریسک احساس می‌کند. با این تشخیص که احساسات، نگرش‌ها و ادراکات درباره ریسک بر روی چگونگی مدیریت آن اثرگذار است. هرچند که اقدامات مدیریت ریسک در میان صنایع و شرکت‌ها، متنوع است، اساسا فرآیند چندمرحله‌ای شامل، حاکمیت، شناسایی ریسک، تعیین و کمی‌سازی ریسک، مدیریت ریسک و پایش ریسک در اکثر آن‌ها کاربرد دارد. فرآیند ریسک باید در فعالیت‌های روزانه شرکت جاری شود و عناصر فرآیند باید به موازات تغییر در برون‌گذاشت‌ها، به‌طور مستمر بازنگری شود. هر فرآیند مدیریت ریسک باید با یک چارچوب حاکمیت ریسک شروع شود [17]. حاکمیت ریسک می‌تواند به‌عنوان مجموعه‌ای از ساختارها و قواعد سازمانی حاکم بر فعالیت‌های ریسک و اختیارات حاکم و فلسفه و اشتهای ریسک تعریف شود. به‌منظور این‌که فرآیند مدیریت ریسک به‌طور واقعی اثربخش باشد، باید به ماهیت دوم آن توجه نمود که همان فرهنگ ریسک بوده و در قالب رفتارهای حاکم بر مدیریت ریسک تجلی می‌یابد. فرهنگ ریسک موثر همه جنبه‌های فرآیند ریسک را احاطه کرده و اطمینان می‌دهد که فعالیت‌های ریسک با راهبرد تجاری مرتبط بوده، ارتباط قوی، منسجم و سازگار بین آن‌ها وجود داشته و هیچ محلی برای عدم همسو یی وجود ندارد [18].

چارچوب‌های ارزیابی فرهنگ ریسک در سازمان‌های مالی به‌منظور ارزیابی و بهبود رویکردهای سازمان به مدیریت ریسک توسعه یافته‌اند. این چارچوب‌ها کمک می‌کنند تا ابعاد کلیدی فرهنگ ریسک، ازجمله شفافیت، پاسخگو یی، حمایت مدیریت عالی و انگیزه‌ها به‌طور دقیق شناسایی و تحلیل شوند. یکی از مهم‌ترین چارچوب‌ها، چارچوب هیات ثبات مالی (*FSB*) است که با تاکید بر اصولی نظیر هدایت و نظارت از سوی مدیریت عالی، پاسخگو یی کارکنان و چالش‌پذیری در تصمیم‌گیری‌ها، نقشی کلیدی در ایجاد فرهنگ ریسک سالم ایفا می‌کند. این چارچوب به سازمان‌ها کمک می‌کند تا استراتژی‌های مدیریت ریسک خود را هم‌راستا با اهداف کلان سازمانی تنظیم کنند و اطمینان حاصل کنند که فرهنگ ریسک به‌درستی در تمامی سطوح سازمان اجرایی شده است.

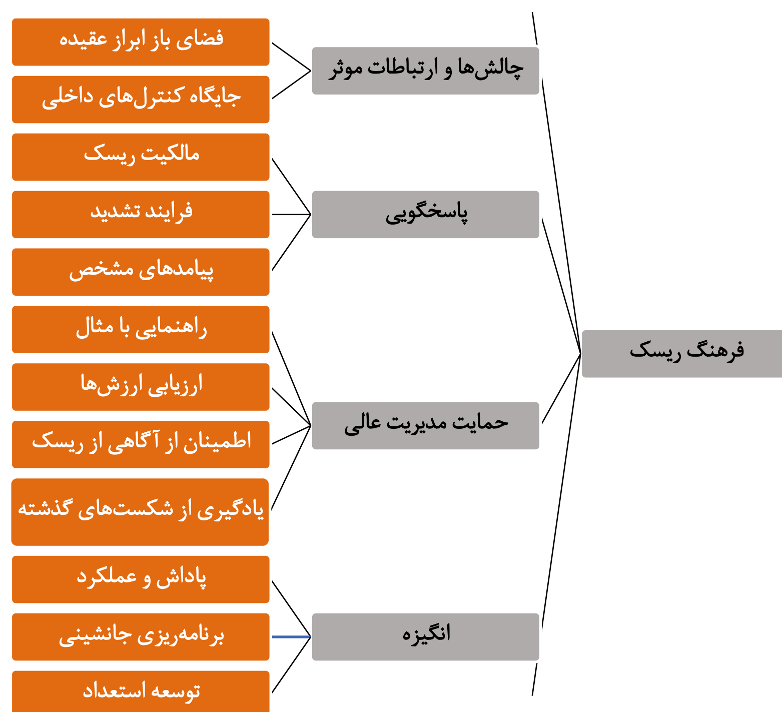
چارچوب هیات ثبات مالی (*Financial Stability Board*) با هدف بهبود فرهنگ ریسک در موسسات مالی طراحی شده و شامل چهار بعد اصلی است: حمایت مدیریت عالی، پاسخگو یی، چالش‌ها و ارتباطات موثر و انگیزه‌ها. هر یک از این ابعاد، نقش‌ها و مسئولیت‌های مختلفی برای هدایت و پایش فرهنگ ریسک تعریف می‌کنند.

۱. حمایت مدیریت عالی: نقش مدیران ارشد و هیات‌مدیره در شروع و ترویج فرهنگ ریسک بسیار حائز اهمیت است. این بعد شامل رهبری با مثال، ارزیابی ارزش‌ها، اطمینان از آگاهی عمومی از ریسک و یادگیری از شکست‌های گذشته است. مدیریت ارشد باید رفتارهایی را نشان دهد که منعکس‌کننده ارزش‌های سازمان باشد و به‌طور پیوسته فرهنگ ریسک را پایش کند.

۲. پاسخگویی: این بعد تاکید دارد که کارکنان در تمامی سطوح سازمان باید با ارزش‌ها و رویکردهای ریسک موسسه هماهنگ بوده و نسبت به رفتارهای مرتبط با ریسک پاسخگو باشند. مولفه‌های اصلی این بعد شامل مالکیت ریسک، فرآیندهای تقویت و تشدید و تعیین پیامدهای مشخص برای اقدامات ریسک‌پذیر هستند.
۳. چالش‌ها و ارتباطات موثر: ایجاد محیطی که در آن کارکنان بتوانند آزادانه نظرات خود را بیان کنند و به تبادل اطلاعات بپردازند، از عناصر کلیدی یک فرهنگ ریسک سالم است. در این بعد، وجود فضای باز برای ابراز عقاید مختلف و جایگاه مناسب برای کنترل‌های داخلی، مانند مدیریت ریسک و حسابرسی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.
۴. انگیزه‌ها: تشویق کارکنان به رفتارهای مدیریت ریسک از طریق مدیریت استعداد و پاداش‌دهی مناسب به‌منظور حفظ و ترویج فرهنگ ریسک ضروری است. مولفه‌های این بعد شامل پاداش و عملکرد، برنامه‌ریزی جانشینی و توسعه استعداد می‌شود که می‌تواند نقش بسزایی در تقویت فرهنگ ریسک‌پذیری ایفا کند.

این چارچوب به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با ترویج فرهنگ ریسک، نظارت بر رفتارهای ریسک‌پذیری و ایجاد محیطی شفاف و پاسخگو، از سلامت مالی و ثبات بلندمدت خود اطمینان حاصل کنند.

با توجه به اهداف پژوهش و نیاز به درک جامع از عوامل موثر بر فرهنگ ریسک و رفتار ریسک‌پذیری مدیران، الگو مفهومی پژوهش بر اساس چارچوب هیات ثبات مالی تدوین و ارایه شده است و روابط میان متغیرهای کلیدی پژوهش را به تصویر می‌کشد.



شکل ۱- الگو مفهومی پژوهش.
Figure 1- Conceptual model of the research.

۳- روش پژوهش

در این تحقیق که با هدف سنجش سطح ریسک‌پذیری و ارزیابی فرهنگ ریسک در بانک سپه انجام شده است، روش کمی و پیمایشی مورداستفاده قرار گرفت. این مطالعه به‌عنوان یک پژوهش کاربردی، با رویکرد اثبات‌گرایانه و استقرایی، به تحلیل بلوغ فرهنگ ریسک پرداخته و با شناسایی نقاط قوت و ضعف به مدیران و تصمیم‌گیران کمک می‌کند تا در برنامه‌ریزی‌های خود پیرامون مدیریت فرهنگ سازمانی و منابع انسانی بهره‌گیری کنند. داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های میدانی گردآوری شد و از روش تحلیل آماری آزمون t و الگوسازی معادلات ساختاری (*SEM*) به‌منظور بررسی روابط بین متغیرها و ارزیابی دقیق‌تر سطح ریسک‌پذیری و بلوغ فرهنگ ریسک بهره گرفته شد.

جامعه آماری هدف این پژوهش، کارکنان شعب بانک در سمت‌های رئیس شعبه، معاون شعبه، رئیس و معاون دایره اعتبارات در سراسر کشور تعیین گردید. تعداد کارکنان در سمت‌های ذکرشده در سراسر کشور به‌صورت **جدول ۲** می‌باشد.

جدول ۲- سمت‌های سازمانی مربوط به جامعه آماری در شعب بانک سپه.
Table 2- Organizational positions related to the statistical population in branches of Bank Sepah.

سمت سازمانی	تعداد کارکنان
رئیس شعبه	3004
معاون شعبه	3439
رئیس دایره	3014
معاون دایره	777
مجموع ۴ سمت سازمانی	10234

لذا با توجه به **جدول ۲**، تعداد کل جامعه این تحقیق برابر با ۱۰۲۳۴ نفر می‌باشد. در این مطالعه و پژوهش پرسشنامه‌ها به‌صورت آنلاین در اختیار تمامی افراد جامعه قرارگرفته شد و درنهایت پس از ارسال پرسشنامه‌ها تعداد ۴۰۴۹ پاسخ دریافت گردید که از این تعداد، ۴۲۸ پاسخ به علت نبودن پاسخ‌دهندگان در جامعه هدف این پژوهش حذف شده و درنهایت ۳۶۲۱ پاسخ برای استفاده نهایی استخراج گردید. لازم به ذکر است، با توجه به جدول مورگان و فرمول کوکران تعداد نمونه موردنیاز برای جامعه‌ای با حجم این پژوهش تعداد حدود ۳۷۴ پاسخ نیاز بوده است.

دو پرسشنامه این پژوهش از طریق سامانه پژوهان اداره کل مطالعات و آینده‌پژوهی بانک سپه در دسترس کارکنان شعب بانک سپه قرار گرفت. با استفاده از این سامانه، پرسشنامه‌ها به صورت رندوم و در سطح وسیعی در بین شعب مختلف توزیع شد. درمجموع، ۴۰۴۹ نفر از کارکنان از مناطق و شعب مختلف کشور به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند. روش نمونه‌گیری در این مطالعه از نوع تصادفی ساده بوده تا نمایندگی بهتری از جامعه‌ی آماری داشته باشد و به دلیل گستردگی شعب و پراکندگی جغرافیایی، این روش از طریق پلتفرم آنلاین بانک امکان‌پذیر شد که باعث تسهیل و تسریع در گردآوری داده‌ها شد. این روش علاوه بر فراهم کردن دسترسی بیشتر برای کارکنان، باعث شد تا نتایج به‌دست آمده از توزیع جغرافیایی مناسبی برخوردار باشند.

جهت انجام پژوهش پس از ارایه توضیحات لازم در اطلاعیه تهیه شده، از کارکنان خواسته شد تا به سوالات دو پرسشنامه پاسخ دهند. پرسشنامه اول مربوط به «آزمون تمایل به ریسک»، تهیه‌شده توسط موسسه توسعه کارآفرینی هند و چاپ‌شده در جلد یازدهم پژوهشنامه مدیریت نوشته مقیمی، بوده است؛ اما در ارتباط با پرسشنامه دوم و تحلیل فرهنگ ریسک بر مبنای چارچوب هیات ثبات مالی، در پژوهشی تحت عنوان «استقرار فرهنگ ریسک در موسسه‌های مالی» نیز به این موضوع پرداخته شده و در پژوهش حاضر از پرسشنامه فرهنگ ریسک این مقاله استفاده شد. این پرسشنامه در قالب ۴ بعد، ۱۲ مولفه و ۴۰ گویه، عامل مدنظر را موردسنجش قرار می‌دهد. پایایی این پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ سنجیده شده است که بر اساس داده‌های گردآوری شده در مقاله ذکر شده، برابر با ٪۷۴ بوده است. درنهایت نیز باید گفت که تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در این پژوهش با استفاده از دو نرم‌افزار *SPSS* و *SMART PLS* انجام خواهد شد.

۴- تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

به‌منظور شناخت بهتر از ویژگی‌های جامعه آماری، ابتدا مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه‌ها تحلیل شد. این اطلاعات، شامل ویژگی‌های سن، جنسیت، سطح تحصیلات و سایر مشخصات مرتبط، پایه‌ای برای بررسی دقیق‌تر نتایج و تحلیل رفتارهای ریسک‌پذیری فراهم می‌کند. تعداد کل پاسخگویان به دو پرسشنامه این پژوهش ۴۰۴۹ نفر بوده‌اند که از این تعداد ٪۹۱/۵ مرد و ٪۸/۵ زن، ٪۹۵/۳ متاهل و ٪۴/۷ مجرد بودند. سایر ویژگی‌های آن‌ها به شرح **جدول ۳** می‌باشد.

جدول ۳- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی.
Table 3- Demographic characteristics.

سن	درصد	تحصیلات	درصد	سمت سازمانی	درصد
کمتر از ۳۰ سال	0.1	دیپلم	3.8	رئیس شعبه	30.3
۳۰ تا ۴۰ سال	30.5	کاردانی	5.4	معاون شعبه	31.1
۴۰ تا ۵۰ سال	62	کارشناسی	52.2	رئیس یا معاون اعتبارات	28
بیشتر از ۵۰ سال	7.4	کارشناسی ارشد و بالاتر	38.6	سایر	10.6

اما همان‌طور که پیشتر نیز اشاره شد، از تعداد ۴۰۴۹ پاسخ دریافت شده، تعداد ۴۲۸ نفر در ۴ پست سازمانی مدنظر این پژوهش قرار نداشتند و لذا از ادامه روند تحلیل داده‌ها حذف شدند.

همان‌طور که گفته شد، یکی از ابزارهای این پژوهش پرسشنامه هیات ثبات مالی به‌منظور ارزیابی فرهنگ ریسک، بوده است. به‌منظور سنجش این ابزار از الگوسازی معادلات ساختاری استفاده شد که در **جدول ۵** تا **جدول ۶** بارهای عاملی و روایی و پایایی آن در ادامه ارایه شده است.

جدول ۴- بارهای عاملی الگو.
Table 4- Factor loadings of the model.

متغیر	سوالات یا شاخص‌ها	بارهای عاملی
فضای باز ابراز عقیده	26، 27، 21، 22، 4	0.78، 0.80، 0.76، 0.79، 0.74
جایگاه کنترل‌های داخلی	28، 29، 30، 31	0.83، 0.85، 0.82، 0.84
مالکیت ریسک	16، 17، 18	0.77، 0.79، 0.75
فرآیند تقویت	19، 20	0.81، 0.82
نتایج واضح و مشخص	25، 24، 23	0.80، 0.81، 0.79
الگوی عملی	1، 2، 3، 5	0.86، 0.87، 0.85، 0.84
ارزیابی ارزش‌ها	6، 7، 8، 9	0.83، 0.84، 0.82، 0.81
اطمینان از آگاهی از ریسک	13، 12، 11، 10	0.78، 0.80، 0.77، 0.79
یادگیری از شکست‌های گذشته	14، 15	0.85، 0.76
پاداش و عملکرد	36، 35، 34، 33، 32	0.82، 0.84، 0.81، 0.80، 0.79
برنامه‌ریزی جانشینی	37	0.76
توسعه استعداد	38، 39، 40	0.83، 0.82، 0.81

جدول ۵- روایی همگرا الگو.
Table 5- Average variance extracted of the model.

متغیر	AVE
چالش‌ها و ارتباطات موثر	0.62
پاسخگویی	0.68
حمایت مدیریت عالی	0.75
انگیزه	0.72

جدول ۶- پایایی الگو.
Table 6- Reliability of the model.

متغیر	Cronbach's Alpha	Composite Reliabilit
چالش‌ها و ارتباطات موثر	0.85	0.88
پاسخگویی	0.84	0.87
حمایت مدیریت عالی	0.89	0.91
انگیزه	0.86	0.89

نتایج به‌دست آمده و **جدول ۴** تا **جدول ۶** که مربوط به الگوسازی معادلات ساختاری نشان‌دهنده میزان مناسبت و تطابق الگو مفهومی پیشنهادی با داده‌های گردآوری‌شده است. نتایج تحلیل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که الگو پیشنهادی برازندگی مناسبی با داده‌های گردآوری‌شده دارد. شاخص‌های برازندگی الگو در محدوده مطلوب قرار دارند و بارهای مولفه بالا نشان‌دهنده ارتباط قوی بین شاخص‌ها و سازه‌های پنهان است. همچنین، مقادیر *AVE* و *CR* نشان‌دهنده روایی و پایایی قابل‌قبول سازه‌ها هستند. به‌طورکلی، الگو معادلات ساختاری ارایه‌شده تایید شده و قابل‌استفاده برای تبیین روابط بین متغیرهای تحقیق است. جداول مربوط به این سنجش در ادامه ارایه گردیده است.

نحوه سنجش و امتیازدهی به این پرسشنامه بدین‌صورت می‌باشد که امتیاز مربوط به هر سوال ۰ و یا ۱ بوده و با توجه به این‌که پاسخ بله یا خیر به هر سوال می‌تواند درجه‌ای از ریسک‌پذیری و یا ریسک‌گریزی را نشان دهد، محاسبه می‌گردد.

در نهایت امتیاز برای پاسخ هر پاسخ‌دهنده عددی بین ۰ تا ۱۱ خواهد بود. امتیازات ۷ و بالاتر در این پرسشنامه بیانگر تمایل به ریسک و مخاطره بیشتر در فرد می‌باشد و یا به عبارتی آن فرد را می‌توان ریسک‌پذیر تلقی نمود.



شکل ۲- نحوه امتیازدهی به پرسشنامه تمایل به ریسک.
Figure 2- The method for scoring the risk-taking questionnaire.

به‌منظور تحلیل سطح‌ریسک‌پذیری در بین جامعه آماری این پژوهش، امتیاز تمامی ۳۶۲۱ پاسخ دریافت‌شده محاسبه گردید و با محاسبه میانگین این امتیازات، تخمینی از سطح ریسک‌پذیری ارایه گردید.

اما یکی از تحلیل‌های بسیار مهم در رابطه با ریسک‌پذیری کارکنان و ویژگی‌های جمعیت شناختی موردبررسی، آن است که آیا بین هر یک از این ویژگی‌ها و ریسک‌پذیری کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد یا خیر؟

در ادامه با استفاده از واکاوی واریانس به بررسی معناداری ارتباط بین ۵ ویژگی جمعیت شناختی و ریسک‌پذیری پرداخته شده است.

جدول ۷- بررسی ارتباط وضعیت تاهل و ریسک‌پذیری.
Table 7- An analysis of the relationship between marital status and risk-taking.

منبع واریانس	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین مربعات	F	سطح معناداری (Sig.)
بین گروه‌ها	1	317.67	317.67	16.23	0.0001
درون گروه‌ها	3619	35952	9.93		
کل	3620	36269.67			

جدول ۸- بررسی ارتباط جنسیت و ریسک‌پذیری.
Table 8- An analysis of the relationship between gender and risk-taking.

منبع واریانس	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین مربعات	F	سطح معناداری (Sig.)
بین گروه‌ها	1	81.63	81.6	9.15	0.002
درون گروه‌ها	3619	32400.00	8.95		
کل	3620	32481.65			

جدول ۹- بررسی ارتباط میزان تحصیلات و ریسک‌پذیری.
Table 9- An analysis of the relationship between educational level and risk-taking.

منبع واریانس	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین مربعات	F	سطح معناداری (Sig.)
بین گروه‌ها	3	22.95	7.65	1.15	0.325
درون گروه‌ها	3617	25300.00	6.98		
کل	3620	35622.95			

جدول ۱۰- بررسی ارتباط سن و ریسک‌پذیری.
Table 10- An analysis of the relationship between age and risk-taking.

منبع واریانس	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین مربعات	F	سطح معناداری (Sig.)
بین گروه‌ها	3	136.40	45.47	9.87	0.0001
درون گروه‌ها	3617	17500.00	4.83		
کل	3620	17636.45			

جدول ۱۱- بررسی ارتباط سمت سازمانی و ریسک‌پذیری.
Table 11- An analysis of the relationship between organizational position and risk-taking.

منبع واریانس	درجه آزادی	مجموع مربعات	میانگین مربعات	F	سطح معناداری (Sig.)
بین گروه‌ها	2	72.00	36.00	9.68	0.0002
درون گروه‌ها	3618	13500.00	3.73		
کل	3620	13572.00			

لذا همان‌طور که در **جدول ۷** تا **جدول ۱۱** مربوط به بررسی ارتباط ویژگی‌های جمعیت شناختی و ریسک‌پذیری مشاهده شد، در مورد ۴ ویژگی وضعیت تاهل، جنسیت، سن و سمت سازمانی مقدار سطح معناداری محاسبه‌شده کمتر از ۰٫۰۵ بوده و لذا وجود ارتباط معنادار این ویژگی‌ها با ریسک‌پذیری را تایید نمود؛ اما در مورد میزان تحصیلات سطح معناداری برابر با ۰٫۳۲۵ بوده که نشان‌دهنده عدم وجود رابطه معنادار بین این ویژگی جمعیت‌شناختی و ریسک‌پذیری می‌باشد.

اما پرسشنامه فرهنگ ریسک هیات ثبات مالی در قالب طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای (از ۱ تا ۵) تنظیم شده است. به‌منظور تجزیه‌وتحلیل پاسخ‌های مربوط به این پرسشنامه از آزمون t جهت بررسی میانگین‌های مرتبط با ابعاد و مولفه‌های فرهنگ ریسک استفاده می‌شود. حدود مطلوب این مولفه بر اساس منابع مقادیر بالای ۲٫۵ می‌باشد.

جداول بعد نشان‌دهنده ابعاد فرهنگ ریسک بر اساس یافته‌های پژوهش می‌باشد که به ترتیب چالش‌ها و ارتباطات موثر (فضای باز ابراز عقیده، فرآیند درجه‌بندی و جایگاه ویژه واحدهای نظارت داخلی)، پاسخ‌گویی (مالکیت ریسک، فرآیند درجه‌بندی و نتایج واضح و مشخص)، حمایت مدیریت عالی (الگوی عملی، ارزیابی ارزش‌ها، اطمینان از آگاهی از ریسک و یادگیری از شکست‌های گذشته) و انگیزش (توسعه استعداد، برنامه‌ریزی جانشینی و پاداش و عملکرد) بیشترین تا کمترین میانگین را داشته و به‌طورکلی با درنظر گرفتن امتیاز هر ۴ بعد اصلی می‌توان گفت که سطح فرهنگ ریسک در شعب بانک سپه در حد کمی پایین‌تر از متوسط قرار می‌گیرد.

جدول ۱۲- یافته‌های پژوهش پیرامون ۴ بعد فرهنگ ریسک.
Table 12- Research findings on the four dimensions of risk culture.

ردیف	بعد	Mean	sd	t	df (N-1)	Sig.
1	حمایت مدیریت عالی	2.33	0.51	91.51	3620	0.00
2	پاسخ‌گویی	2.73	0.47	89.26	3620	0.00
3	چالش‌ها و ارتباطات موثر	3.11	0.74	74.89	3620	0.00
4	انگیزه	1.55	0.58	69.96	3620	0.00

اما در ارتباط با مولفه‌های هر یک از این ابعاد نیز آزمون t انجام شد و نتایج در ادامه ارایه می‌گردد.

جدول ۱۳- یافته‌های پژوهش پیرامون بعد چالش‌ها و ارتباطات موثر.
Table 13- Research findings on challenges and effective communication.

ردیف	بعد	مولفه	Mean	sd	t	df (N-1)	Sig.
1	چالش‌ها و ارتباطات موثر	فضای باز ابراز عقیده	2.21	0.57	46.29	3620	0.00
2		جایگاه نظارت‌های داخلی	4.02	0.91	61.87	3620	0.00

جدول ۱۴- یافته‌های پژوهش پیرامون بعد چالش‌ها و ارتباطات موثر.
Table 14- Research findings on accountability.

ردیف	بعد	مولفه	Mean	sd	t	df (N-1)	Sig.
1	پاسخگویی	مالکیت ریسک	3.39	0.71	78.32	3620	0.00
2		فرآیند تشدید	2.21	0.62	80.16	3620	0.00
3		پیامدهای و مشخص	2.59	0.79	79.24	3620	0.00

جدول ۱۵- یافته‌های پژوهش پیرامون بعد حمایت مدیریت عالی.
Table 15- Research findings on senior management support.

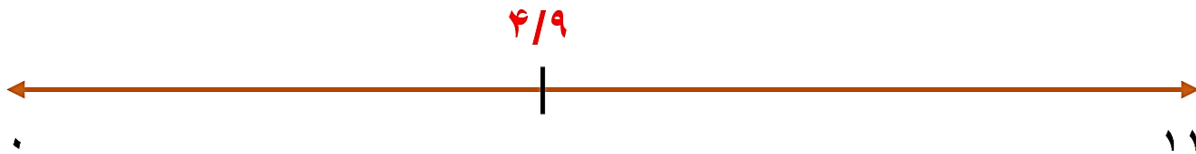
ردیف	بعد	مولفه	Mean	sd	t	df (N-1)	Sig.
1	حمایت مدیریت عالی	راهنمایی با مثال	2.32	0.48	79.26	3620	0.00
2		ارزیابی ارزش‌ها	2.17	0.59	48.24	3620	0.00
3		اطمینان از آ گاهی از ریسک	3	0.62	99.22	3620	0.00
4		یادگیری از شکست‌های گذشته	1.84	0.80	42.72	3620	0.00

جدول ۱۶- یافته‌های پژوهش پیرامون بعد انگیزه.
Table 16- Research findings on senior management support.

ردیف	بعد	مولفه	Mean	sd	t	Df(N-1)	Sig.
1	انگیزه	پاداش و عملکرد	2.1	0.72	68.31	3620	0.00
2		برنامه‌ریزی جانشینی	1.01	0.68	31.44	3620	0.00
3		توسعه استعداد	1.55	0.60	61.99	3620	0.00

در ارتباط با **جدول ۱۲** تا **جدول ۱۶** پیرامون یافته‌های مربوط به فرهنگ ریسک که در صفحات قبل ارایه گردیده شد باید گفت که در این پژوهش، سطح بلوغ فرهنگ ریسک در بانک سپه با تفکیک به ابعاد مختلف ارزیابی شده است. نتایج نشان می‌دهد که هر یک از ابعاد اصلی فرهنگ ریسک شامل حمایت مدیریت عالی، چالش‌ها و ارتباطات موثر، پاسخگو یی و انگیزه به تفکیک موردسنجش و تحلیل قرار گرفته‌اند. این نتایج نمایانگر آن

است که سطح فرهنگ ریسک در این سازمان در ابعاد مختلف تفاوت‌هایی دارد. پس از تحلیل داده‌های به‌دست آمده از دو پرسشنامه، نتایج حاصل، ارزیابی‌هایی از میزان ریسک‌پذیری و سطح بلوغ فرهنگ ریسک در میان شعب بانک سپه را فراهم آورد. در ارتباط با ریسک‌پذیری کارکنان شکل زیر برداشت اصلی از پاسخ‌های نمونه آماری بوده است:



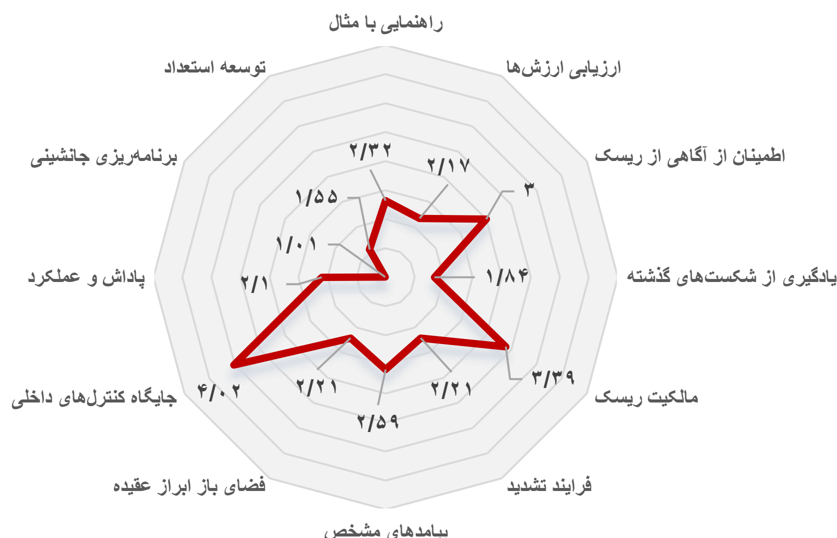
شکل ۳- امتیاز ریسک‌پذیری کل نمونه.
Figure 3- The overall risk-taking score of the entire sample.

با توجه به این شکل ریسک‌پذیری در کل شعب بانک، امتیاز ۴٫۹ را کسب کرده است که این موضوع نشان‌دهنده قرارگیری در حالت غیرریسک‌پذیر و یا عدم تمایل به پذیرش ریسک می‌باشد؛ اما موضوع مهم دیگر در ارتباط با ریسک‌پذیری کارکنان، ارتباط بین ریسک‌پذیری کارکنان و ویژگی‌های جمعیت‌شناختی می‌باشد. در **جدول ۱۷** نتیجه مربوط به این ارتباطات آورده شده است.

جدول ۱۷- بررسی ارتباط بین ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و ریسک‌پذیری.
Table 17- An analysis of the relationship between demographic characteristics and risk-taking.

رابطه	سطح معناداری (sig.)	معناداری یا عدم معناداری
وضعیت تاهل و ریسک‌پذیری	0.0001	معناداری رابطه
جنسیت و ریسک‌پذیری	0.002	معناداری رابطه
میزان تحصیلات و ریسک‌پذیری	0.325	عدم معناداری رابطه
سن و ریسک‌پذیری	0.0001	معناداری رابطه
سمت سازمانی و ریسک‌پذیری	0.0002	معناداری رابطه

تحلیل این داده‌ها نشان می‌دهد که وضعیت تاهل، جنسیت، سن و سمت سازمانی افراد به‌طور معناداری با ریسک‌پذیری آن‌ها مرتبط هستند، درحالی‌که میزان تحصیلات تاثیر معناداری بر ریسک‌پذیری ندارد. این نتایج می‌تواند به مجموعه بانک سپه کمک کند تا درک بهتری از عوامل موثر بر رفتارهای ریسک‌پذیر کارکنان خود داشته باشند و راهبردهای مناسب‌تری برای مدیریت ریسک تدوین کنند. همچنین از سو یی دیگر پیرامون مساله بلوغ فرهنگ ریسک در این بانک پس از بررسی و تحلیل پرسشنامه شکل زیر پیرامون ۱۲ مولفه فرهنگ ریسک ارایه شد.



شکل ۴- یافته‌های پژوهش پیرامون ۱۲ مولفه فرهنگ ریسک.
Figure 4- Research findings on the 12 components of risk culture.

دوره ۲، شماره ۳، (۱۴۰۳)
صفحه:۲۱۹-۲۰۴

همان‌طور که مشخص شد سطح بلوغ فرهنگ ریسک شعب بانک در شرایط پایین‌تر از متوسط قرار دارد و برخی از مولفه‌ها مانند برنامه‌ریزی جانشینی با امتیاز ۱/۰۱ به‌صورت جدی نیاز به انجام اقداماتی جهت اصلاح وضعیت دارند؛ اما از سویی دیگر در ارتباط با مولفه‌هایی مانند جایگاه نظارت‌های داخلی و مالکیت ریسک وضعیت بهتر بوده و در شرایط تقریبا مساعدی قرار دارند.

۵- نتیجه‌گیری

این تحقیق به دنبال شناسایی و ارزیابی سطح ریسک‌پذیری و بلوغ فرهنگ ریسک در شعب بانک سپه بوده است. با توجه به نقش کلیدی بانک سپه در ساختار اقتصادی ایران و اهمیت آن در ارایه خدمات مالی به بخش‌های مختلف کشور، مدیریت ریسک و ایجاد فرهنگ ریسک قوی امری ضروری به نظر می‌رسد. بانک سپه به‌عنوان یکی از قدیمی‌ترین بانک‌های ایران، طیف وسیعی از خدمات مالی را ارایه می‌دهد و با چالش‌هایی نظیر ساختارهای متمرکز و رویکردهای سنتی در توزیع اختیارات روبرو است. این عوامل ممکن است توانایی بانک را در مواجهه با ریسک‌های عملیاتی و تصمیم‌گیری‌های استراتژیک کاهش دهد و منجر به افزایش ریسک‌های مالی و عملیاتی شود. درعین‌حال، ادغام بانک سپه با چندین بانک و موسسه اعتباری دیگر چالش‌های جدیدی را در مدیریت ریسک و هماهنگی فرهنگی ایجاد کرده است.

هدف این تحقیق، ارایه تحلیلی جامع از میزان ریسک‌پذیری و بلوغ فرهنگ ریسک در سطح مدیران شعب بانک سپه است تا به شناسایی نقاط قوت و ضعف در سیستم مدیریتی بانک بپردازد. نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران بانک در برنامه‌ریزی بهتر برای اصلاح نظام توزیع اختیارات، تقویت رفتارهای مناسب ریسک‌پذیری و بهبود فرهنگ سازمانی کمک کند. به‌ویژه این پژوهش در تلاش است تا با شناسایی سطح فعلی فرهنگ ریسک و ریسک‌پذیری مدیران، پیشنهادهایی ارایه دهد که درنهایت به بهبود مدیریت ریسک و افزایش پایداری و کارایی بانک سپه کمک نماید.

تحلیل‌های پژوهش نشان می‌دهند که سطح فرهنگ ریسک و میزان ریسک‌پذیری در بین مدیران صف بانک سپه پایین‌تر از حد انتظار است. در ارزیابی فرهنگ ریسک بر اساس چارچوب هیات ثبات مالی، چهار بعد اصلی شامل حمایت مدیریت عالی، انگیزه، پاسخگویی و چالش‌ها و ارتباطات موثر موردبررسی قرار گرفت. یافته‌ها حاکی از آن است که بعد انگیزه پایین‌ترین امتیاز را به خود اختصاص داده است که نشان می‌دهد ساختارهای جبران خدمات و پاداش‌دهی در بانک نیازمند بازنگری و تقویت هستند تا بتوانند رفتارهای ریسک‌پذیری مثبت را تشویق کنند. همچنین بعد حمایت مدیریت عالی که شامل نقش مدیران ارشد در ترویج فرهنگ ریسک است، نیز نمره پایین‌تری از حد متوسط به‌دست آورده است. این امر نشان‌دهنده لزوم تمرکز بیشتر مدیران ارشد بر شفاف‌سازی ارزش‌های سازمانی مرتبط با ریسک و تقویت پشتیبانی از تصمیمات ریسکی است.

در بخش ریسک‌پذیری نیز مشخص شد که میانگین امتیاز ریسک‌پذیری در بین مدیران صف بانک ۴/۹ از ۱۱ بوده که کمتر از سطح متوسط است. این سطح پایین ریسک‌پذیری می‌تواند باعث کاهش نوآوری و کندی در واکنش به تغییرات اقتصادی شود. از طرفی، بانک سپه به دلیل ادغام اخیر با سایر بانک‌ها و موسسات، با چالش‌های جدیدی در زمینه همسان‌سازی فرهنگ‌های سازمانی و توزیع اختیارات مواجه است.

این پژوهش درنهایت به مدیران بانک سپه توصیه می‌کند تا با تمرکز بر اصلاح ساختارهای انگیزشی، بهبود آموزش‌های ریسک و ایجاد فضای شفاف برای بازخورد و اشتراک اطلاعات ریسک، سطح فرهنگ ریسک و ریسک‌پذیری را بهبود دهند. این اقدامات می‌تواند به بهبود فرآیند تصمیم‌گیری در سطح شعب و ایجاد یک سیستم بانکداری مقاوم‌تر و انعطاف‌پذیرتر کمک کند. درنهایت با توجه به کمی پایین‌تر از متوسط بودن شرایط کلی بلوغ فرهنگ ریسک و ریسک‌پذیری کارکنان در مجموعه بانک سپه می‌توان پیشنهادهایی را در این زمینه به جهت بهبود این دو موضوع بیان نمود.

پاداش‌دهی و جبران خدمات متناسب با فرهنگ ریسک و ریسک‌پذیری کارکنان

ساختارهای جبران خدمات در بانک باید ارزش‌های ریسک‌پذیری و مدیریت ریسک مطلوب را تشویق کنند. به‌این‌ترتیب، رفتارهای ریسک‌پذیری که مطابق با اشتهای ریسک بانک باشد و به نفع سازمان تمام شود، باید با پاداش‌های مالی و غیرمالی به رسمیت شناخته شوند. برای بهبود سیستم پاداش‌دهی و جبران خدمات در راستای تقویت فرهنگ ریسک‌پذیری در بانک سپه، می‌توان سیستم پاداش‌دهی جدیدی طراحی کرد که به‌طور ویژه بر رفتارهای مسئولانه و مدیریت ریسک متمرکز باشد. به‌این‌ترتیب، چند اقدام عملی به شرح زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد (*KPI*) در حوزه ریسک‌پذیری و فرهنگ ریسک: برای شناسایی و پاداش‌دهی رفتارهای مطلوب در مدیریت ریسک، می‌توان شاخص‌های عملکرد کلیدی (*KPI*) را برای هر بخش تعریف کرد. این شاخص‌ها می‌توانند شامل عواملی مانند کاهش ریسک‌های غیرضروری، شناسایی به‌موقع ریسک‌های جدید و حفظ تعادل بین ریسک و بازده باشند. به‌عنوان‌مثال، به کارکنانی که در شناسایی زودهنگام ریسک‌های مهم نقش دارند یا توانسته‌اند با تصمیم‌گیری‌های خود سطح ریسک را به طرز چشم‌گیری کاهش دهند، امتیاز بیشتری داده شود.
۲. ایجاد سیستم پاداش مالی و غیرمالی متناسب با رفتارهای مدیریت ریسک: به کارکنانی که از عملکرد خوبی در مدیریت ریسک برخوردارند، پاداش مالی ویژه‌ای اختصاص داده شود. این پاداش‌ها می‌توانند به‌صورت ماهیانه یا فصلی با توجه به دستیابی به شاخص‌های ریسک تعریف‌شده ارایه شوند. به‌عنوان‌مثال، درصدی از افزایش حقوق یا ارایه پاداش پایان سال به کارکنانی که در کاهش ریسک‌های عملیاتی موفق بوده‌اند. همچنین علاوه بر پاداش‌های مالی، جوایز غیرمالی مانند امتیاز بیشتر برای حضور در دوره‌های آموزشی، فرصت‌های ارتقا شغلی و تقدیرنامه‌های رسمی نیز درنظر گرفته شود. همچنین، کارکنانی که در حوزه‌های مدیریت ریسک عملکرد چشم‌گیری دارند، می‌توانند در ارزیابی‌های دوره‌ای موردتوجه قرار گیرند و برای سمت‌های ارشدتر در بانک معرفی شوند.
۳. برگزاری جلسات بازخورد دوره‌ای در زمینه مدیریت ریسک: این جلسات به کارکنان فرصت می‌دهد تا عملکرد خود را در حوزه مدیریت ریسک با مدیران ارشد به بحث بگذارند و بازخورد دریافت کنند. این بازخورد می‌تواند به بهبود عملکرد و افزایش انگیزه آن‌ها کمک کند و همچنین به مدیران اجازه می‌دهد تا رفتارهای مطلوب را شناسایی و موردتقدیر قرار دهند.

این روش‌ها درمجموع باعث می‌شود که سیستم پاداش‌دهی نه‌تنها به کارکنان بانک سپه در درک و پذیرش فرهنگ ریسک کمک کند، بلکه انگیزه‌ای برای تقویت مهارت‌های مدیریت ریسک و رعایت ارزش‌های سازمانی ایجاد نماید.

توسعه برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های مهارتی در مدیریت ریسک

برای بهبود فرهنگ ریسک در بانک سپه و تقویت توانایی کارکنان در شناسایی و مدیریت ریسک‌ها، توسعه برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های مهارتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این برنامه‌ها باید طوری طراحی شوند که به نیازهای مختلف سطوح سازمانی پاسخ دهند و درنتیجه، هم کارکنان عملیاتی و هم مدیران ارشد را به دانش و مهارت‌های لازم برای تصمیم‌گیری‌های ریسک‌پذیر و آگاهانه مجهز کنند. در ادامه به توضیحات بیشتر در این زمینه می‌پردازیم.

۱. برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی در مدیریت ریسک: کارکنان بانک، به‌ویژه در شعب، باید با اصول پایه‌ای مدیریت ریسک مانند ارزیابی ریسک، تعیین سطح ریسک‌پذیری و شناسایی نقاط بحرانی آشنا شوند. این دوره‌ها می‌توانند به‌صورت آنلاین یا حضوری برگزار شوند و موضوعاتی مانند انواع ریسک (عملیاتی، مالی، اعتباری و غیره)، چارچوب‌های مدیریت ریسک و ابزارهای تحلیلی مرتبط را پوشش دهند. همچنین بررسی رویدادها و اشتباهات گذشته بانک و تحلیل علل آن‌ها می‌تواند به‌عنوان تجربه‌ای آموزشی برای کارکنان مطرح شود. به‌این‌ترتیب، کارکنان یاد می‌گیرند چگونه از اشتباهات گذشته درس بگیرند و با بینشی بازتر به ریسک‌ها نگاه کنند.
۲. برگزاری کارگاه‌های عملی مهارت‌های مدیریت ریسک: برگزاری کارگاه‌هایی که به کارکنان این امکان را می‌دهند تا در محیط‌های شبیه‌سازی‌شده، تصمیم‌های ریسکی بگیرند و تاثیرات آن را مشاهده کنند، بسیار موثر است. شبیه‌سازی شرایط پیچیده و واکنش‌های مناسب به ریسک‌های احتمالی، به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌های لازم را در موقعیت‌های مشابه واقعی به کار بگیرند.
۳. توسعه مهارت‌های تحلیل داده و تصمیم‌گیری: این کارگاه‌ها می‌توانند به آموزش ابزارهای تحلیل داده و استراتژی‌های تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده بپردازند. برای مثال، آموزش روش‌های آماری، نرم‌افزارهای تحلیلی و فرآیندهای سنجش و گزارش‌دهی ریسک می‌تواند در ارتقای توانمندی کارکنان تاثیر مثبتی داشته باشد.
۴. استفاده از ابزارهای دیجیتال برای تسهیل یادگیری و ارتقای مستمر: استفاده از پلتفرم‌های آنلاین و نرم‌افزارهای آموزشی به کارکنان این امکان را می‌دهد که آموزش‌های خود را به‌صورت مداوم به‌روز کنند و به منابع آموزشی متنوع دسترسی داشته باشند. این بسترها می‌توانند محتوای تعاملی، آزمون‌های آنلاین و جلسات آموزشی آنلاین را فراهم کنند. به‌عنوان‌مثال راه‌اندازی کتابخانه دیجیتال برای مدیریت ریسک.

برقراری جلسات مرور و تحلیل شکست‌های گذشته

برقراری جلسات مرور و تحلیل شکست‌های گذشته یکی از راهکارهای اساسی برای بهبود فرهنگ ریسک در بانک سپه و ارتقای توانمندی‌های کارکنان در مواجهه با چالش‌ها و ریسک‌های مختلف است. این جلسات می‌توانند در قالب جلسات بازخوردی و یا جلسات رسمی به‌صورت

دوره‌ای برگزار شوند تا کارکنان و مدیران بتوانند تجربیات و دیدگاه‌های خود را در زمینه رخدادها و شکست‌های گذشته به اشتراک بگذارند و از این تجربیات برای بهبود فرآیندهای آتی بهره بگیرند. در ادامه به تفصیل بیشتر به اجزای مختلف این جلسات پرداخته می‌شود.

۱. بررسی علل شکست‌ها و درس‌های آموخته‌شده: در این بخش، باید به تجزیه‌وتحلیل دقیق علت‌های اصلی شکست‌ها پرداخته شود و مشخص شود که آیا این شکست‌ها ناشی از عدم رعایت اصول مدیریت ریسک، ضعف در فرآیندهای تصمیم‌گیری، یا کمبود دانش و آگاهی کارکنان بوده است. این تحلیل‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا از تجربیات گذشته درس بگیرند و از تکرار اشتباهات مشابه در آینده جلوگیری کنند.
۲. ثبت و مستندسازی درس‌های آموخته‌شده: تمامی یافته‌ها و درس‌های آموخته‌شده از شکست‌ها باید به‌طور کامل ثبت و مستند شود تا برای استفاده در آموزش‌های آتی و تصمیم‌گیری‌ها مرجع باشند.
۳. شبیه‌سازی و بازسازی سناریوهای شکست: استفاده از شبیه‌سازی‌های تجربی و سناریوسازی می‌تواند به کارکنان کمک کند تا در محیطی کنترل‌شده، شرایط مشابه با شکست‌های گذشته را بازسازی کنند و استراتژی‌های مختلفی برای حل این شرایط آزمایش کنند. این روش به‌ویژه برای شناسایی نقاط ضعف ساختاری و ارزیابی اثربخشی راه‌حل‌های پیشنهادی بسیار موثر است.
۴. آموزش از طریق تحلیل موقعیت‌های واقعی: مدیران و کارکنان می‌توانند از شبیه‌سازی و تحلیل موقعیت‌های واقعی استفاده کنند تا به درک عمیق‌تری از واکنش‌های مناسب به شرایط ریسکی دست یابند.
۵. ارتقای فرهنگ یادگیری و اشتراک تجربیات بین واحدهای مختلف: یکی از اهداف اصلی جلسات مرور شکست‌ها، ایجاد فرهنگی است که در آن اشتراک‌گذاری تجربیات به‌عنوان یک ارزش شناخته شود. برای رسیدن به این هدف، لازم است که محیطی ایجاد شود که کارکنان بدون ترس از تبعات، تجربیات و اشتباهات خود را به اشتراک بگذارند.
۶. ایجاد بانک اطلاعاتی برای تجربیات و رویدادها: می‌توان تجربیات و تحلیل‌های به‌دست آمده از این جلسات را به‌صورت منظم در یک پایگاه داده مرکزی ذخیره کرد تا تمامی کارکنان به آن دسترسی داشته و بتوانند از این تجربیات برای بهبود تصمیمات خود استفاده کنند.
۷. ایجاد مکانیسم‌های بازخورد و ارزیابی مستمر: این جلسات باید شامل فرآیند بازخورد منظم و ارزیابی مستمر باشد تا اطمینان حاصل شود که کارکنان از تغییرات ایجادشده در فرآیندها و نتایج حاصل از آن‌ها آگاهی داشته و بازخوردهای خود را در بهبود این فرآیندها ارایه کنند.
۸. ارزیابی و نظارت بر نتایج اقدامات اصلاحی: پس از برگزاری جلسات و تعیین اقدامات اصلاحی، عملکرد و نتایج این اقدامات باید به‌صورت دوره‌ای ارزیابی و بررسی شود تا اطمینان حاصل شود که راه‌حل‌های ارایه‌شده تاثیرگذار هستند و نیازهای سازمان را برطرف می‌کنند.

اجرای چنین جلسات تحلیلی و استفاده از دستاوردهای آن‌ها نه‌تنها موجب تقویت فرهنگ ریسک در بانک سپه خواهد شد، بلکه می‌تواند به ایجاد یک سازمان یادگیرنده و توسعه‌محور کمک کند.

درنهایت، این پژوهش نشان داد که سطح ریسک‌پذیری و بلوغ فرهنگ ریسک در بانک سپه در مقایسه با استانداردهای مورد انتظار، پایین‌تر از متوسط قرار دارد. با توجه به نقاط ضعف شناسایی شده، پیشنهادهایی شامل بهبود در ساختار پاداش‌دهی، تقویت آموزش‌های ریسک‌پذیری و راه‌اندازی جلسات مرور شکست‌ها ارایه شد که می‌تواند به افزایش سطح ریسک‌پذیری کارکنان و بلوغ فرهنگ ریسک در بانک منجر شود. اجرای این پیشنهادها، علاوه بر ارتقای عملکرد بانک در مدیریت ریسک، به بهبود فرآیندهای تصمیم‌گیری و افزایش کارایی و پایداری در سطح شعب کمک خواهد کرد و درنهایت، موجب استحکام بیشتر نظام توزیع اختیارات و بهبود کلی عملکرد بانک سپه می‌شود.

تشکر و قدردانی و منابع مالی

این پژوهش با حمایت و همکاری اداره کل مطالعات و آینده‌پژوهی بانک سپه انجام شده است. نویسندگان مراتب سپاس و قدردانی خود را از این اداره کل به دلیل تمامی تلاش‌ها و زحمات در مسیر انجام این پژوهش به‌ویژه به‌منظور فراهم آوردن بستر لازم برای توزیع پرسشنامه‌ها و تسهیل فرآیند جمع‌آوری داده‌ها ابراز می‌دارند. همچنین از تمامی مدیران و کارکنان بانک سپه که با شرکت در این پژوهش و ارایه نظرات و تجربیات خود، سهم مهمی در پیشبرد اهداف تحقیق داشتند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌شود. بی‌شک این مطالعه بدون حمایت و همکاری این عزیزان به ثمر نمی‌رسید.

منابع

[1] Gholipour, A., & Ebrahimi, E. (2016). Human resource risk management: mix method application. *Public management researches*, *9*(32), 73-96. (**In Persian**). DOI:10.22111/jmr.2016.2749

[2] Gholipour, A., Abooyee Ardakan, M., Ghalibaf Asl, H., & Asadi, A. (2017). Deployment of risk culture in financial institutions. *Journal of risk modeling and financial engineering*, *2*(1), 42-59. (**In Persian**). https://jferm.khatam.ac.ir/article_46952.html?lang=en

[3] Monourian, A., & Bakhtaei, A. (2006). *Understanding organizational culture based on denison's model in industrial management organizations* [presentation]. The fourth international management conference. https://www.sid.ir/paper/467454/fa

[4] Gholipour, A., & Asadi, A. (2016). *Risk culture: the human aspect of risk management*. Mehraban Book. (**In Persian**). https://ajansbook.ir/index.php/

[5] Banks, E. (2012). *Risk culture : a practical guide to building and strengthening the fabric of risk management*. Palgrave Macmillan. https://www.amazon.com/Risk-Culture-Practical-Strengthening-Management/dp/1349442712

[6] Gosden, M., Jones, K., Daisley, M., & Pape, J. (2014). *Getting to the heart of risk culture whit in financial services*. Oliver Wyman.

[7] Walker, D. (2009). *A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities*. Walker review secretariat London. https://www.actuaries.org.uk/system/files/documents/pdf/AP_WalkerReview_20091005_resp.pdf

[8] Roeschmann, A. Z. (2014). Risk culture: what it is and how it affects an insurer's risk management. *Risk management and insurance review*, *17*(2), 277–296. DOI:10.1111/rmir.12025

[9] Ernst, A., & Young, A. (2014). Shifting focus risk culture at the forefront of banking 2014 Risk management survey of major financial institutions 2014 Risk management survey of major financial institutions. *EYGM limited*.

[10] Hamzah, R. B. (2014). *The determinant factors for a successful risk culture in banking sector: malaysian case*. Universiti Utara Malaysia. https://etd.uum.edu.my/4082/1/s812327.pdf

[11] Kpodo, B., & Agyekum, K. (2015). The effects of risk culture on organisational performance - the cases of some selected financial institutions in Ghana. *International journal of science and research (IJSR)*, *4*(12), 681–689. DOI:10.21275/v4i12.nov152020

[12] McGing, S., & Brown, A. (2014). *Risk culture leadership, measurement & management–a comparison across industries* [presentation]. Actuaries institute financial service forum (pp. 5–6). https://actuaries.asn.au/Library/Events/FSF/2014/Brown1d.pdf

[13] Mcconnell, P. J. (2013). A risk culture framework for systematically important banks. *Journal of risk and governance*, *3*(1), 24–67. https://www.academia.edu/5188510/A_RISK_CULTURE_FRAMEWORK_FOR_SYSTEMICALLY_IMPORTANT_BANKS

[14] Douglas, M., & Wildavsky, A. (1983). *Risk and culture: an essay on the selection of technological and environmental dangers*. University of California Press. https://www.amazon.com/Risk-Culture-Mary-Douglas/dp/0520050630

[15] Tarantino, A., & Cernauskas, D. (2010). *Essentials of risk management in finance* (Vol. 53). John Wiley & Sons. https://www.wiley.com/en-us/Essentials+of+Risk+Management+in+Finance-p-9781118387016

[16] Schoenfeld, D. (2013). *Organisational risk culture : differences between managerial expectations and employees ' perception* [Thesis]. https://eprints.glos.ac.uk/2260/. ((Unpublished Doctoral Dissertation). University Of Gloucestershire, Germany).

[17] Remenyi, D., Swartz, E., Money, A., & Williams, B. (1998). *Doing research in business and management: an introduction to process and method*. Sage Publications Ltd. https://www.torrossa.com/en/resources/an/5017976

[18] Richter, C. (2014). Development of a risk culture intensity index to evaluate the financial market in germany. *Proceedings of fikusz'14 symposium for young researcher* (pp. 237–248). Óbuda University Press. https://old2.kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/19-Christin-Richter.pdf